

## **Historic, Archive Document**

Do not assume content reflects current  
scientific knowledge, policies, or practices.



RESERVE  
aHD1484  
.U53

# LAS COOPERATIVAS RURALES EN LOS ESTADOS UNIDOS

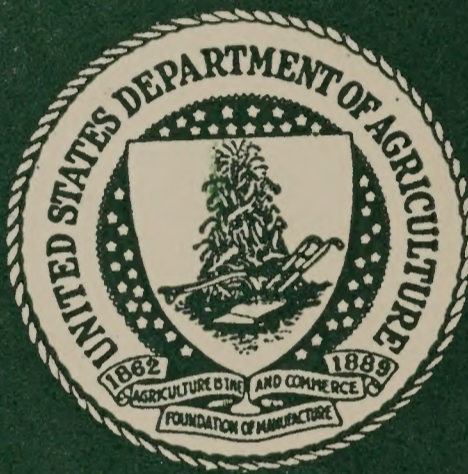


CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA  
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.) MEXICO

AD-33 Bookplate  
(1-63)

**NATIONAL**

**A  
G  
R  
I  
C  
U  
L  
T  
U  
R  
A  
L**



**LIBRARY**

**aHD1484**

**272994**

**.U53**

**RESERVE**

NOTA: Toda solicitud para ésta, o para cualesquiera otras publicaciones del Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), deberá dirigirse a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), a cargo de la Embajada de los Estados Unidos de América, en el país de residencia del solicitante. Las solicitudes por carta pueden dirigirse así:

Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.)  
a/c Embajada de los EE. UU. de A.  
(Capital y país de residencia del solicitante)

B

# LAS COOPERATIVAS RURALES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

DEPARTAMENTO DE ESTADO DE LOS ESTADOS UNIDOS  
DE AMERICA  
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL  
(A.I.D.)  
WASHINGTON, D. C.

U. S. DEPT. OF AGRICULTURE  
NATIONAL AGRICULTURAL LIBRARY

OCT 9 - 1968

C & R - PREP.



56  
CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA - MEXICO  
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)  
3

4) 1. 50  
Primera edición en español, 1965

## NOTA A ESTA EDICION

Esta publicación es traducción de

### *RURAL COOPERATIVES IN THE UNITED STATES*

editado originalmente en inglés (1963) por el Servicio de Cooperativas Rurales del Departamento de Agricultura estadounidense. La presente edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. El Centro es una organización dedicada a la producción de versiones en español del material fílmico e impreso de los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso.

## **PREFACIO A LA EDICION EN INGLES**

Desde hace mucho tiempo, las cooperativas han desempeñado un papel importante en el desarrollo de la economía de los Estados Unidos de América. La acción conjunta ha permitido a los individuos alcanzar metas que no hubieran podido lograr trabajando aisladamente.

La Agencia para el Desarrollo Internacional presenta la historia de la evolución de las cooperativas rurales para que los países en vías de desarrollo puedan aprovechar sus experiencias. Esperamos que los demás aprendan de nuestros triunfos y de nuestros fracasos.

Abril, 1963.

Esta publicación ha sido preparada por el Servicio de Cooperativas Rurales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, para la Agencia para el Desarrollo Internacional. Se contó con la valiosa ayuda de los especialistas de la Agencia para el Desarrollo Internacional y de la Oficina de Información de dicho Departamento.

## T A B L A

<b>¿Qué es una cooperativa? .....</b>	<b>5</b>
<b>Los inicios de las cooperativas norteamericanas (1780-1900)</b>	<b>6</b>
Comienzos simples .....	7
Etapa experimental .....	7
La organización de las granjas estimula el desarrollo .	8
<b>El siglo XX trae consigo innovaciones .....</b>	<b>8</b>
El gobierno brinda su apoyo .....	9
Surgen nuevos tipos de cooperativas .....	10
El respaldo de la nueva legislación .....	13
Los grupos nacionales y estatales dan su apoyo .....	14
Se forman estructuras permanentes .....	15
<b>Las cooperativas rurales actuales .....</b>	<b>18</b>
Su alcance y magnitud .....	18
Ayuda oficial .....	27
Las cooperativas benefician a sus miembros y a la comunidad .....	33
<b>Lecciones del pasado .....</b>	<b>38</b>
Aprendizaje al través de los errores .....	38
Los caminos que conducen al éxito .....	41



## **LAS COOPERATIVAS RURALES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

Los agricultores, en Estados Unidos, son propietarios o arrendatarios de granjas. Se sienten orgullosos de su independencia en lo que respecta a la operación de los negocios agrícolas. De cada cinco agricultores, cuatro pertenecen a cooperativas rurales.



**Cuatro de cada cinco granjeros son miembros de las  
cooperativas rurales**

A través de las cooperativas, los agricultores de los Estados Unidos trabajan con sus vecinos vendiendo los productos agrícolas, comprando provisiones y materiales y obteniendo servicios en forma más efectiva; las cooperativas les pertenecen. Toman decisiones sobre la forma de utilizar las cooperativas, de la misma manera que deciden con respecto a sus propias granjas.

Cuando un agricultor es miembro de una cooperativa, invierte dinero en ella, participa en sus operaciones, ejerce funciones en la mesa directiva en caso de ser electo, y obtiene utilidades.

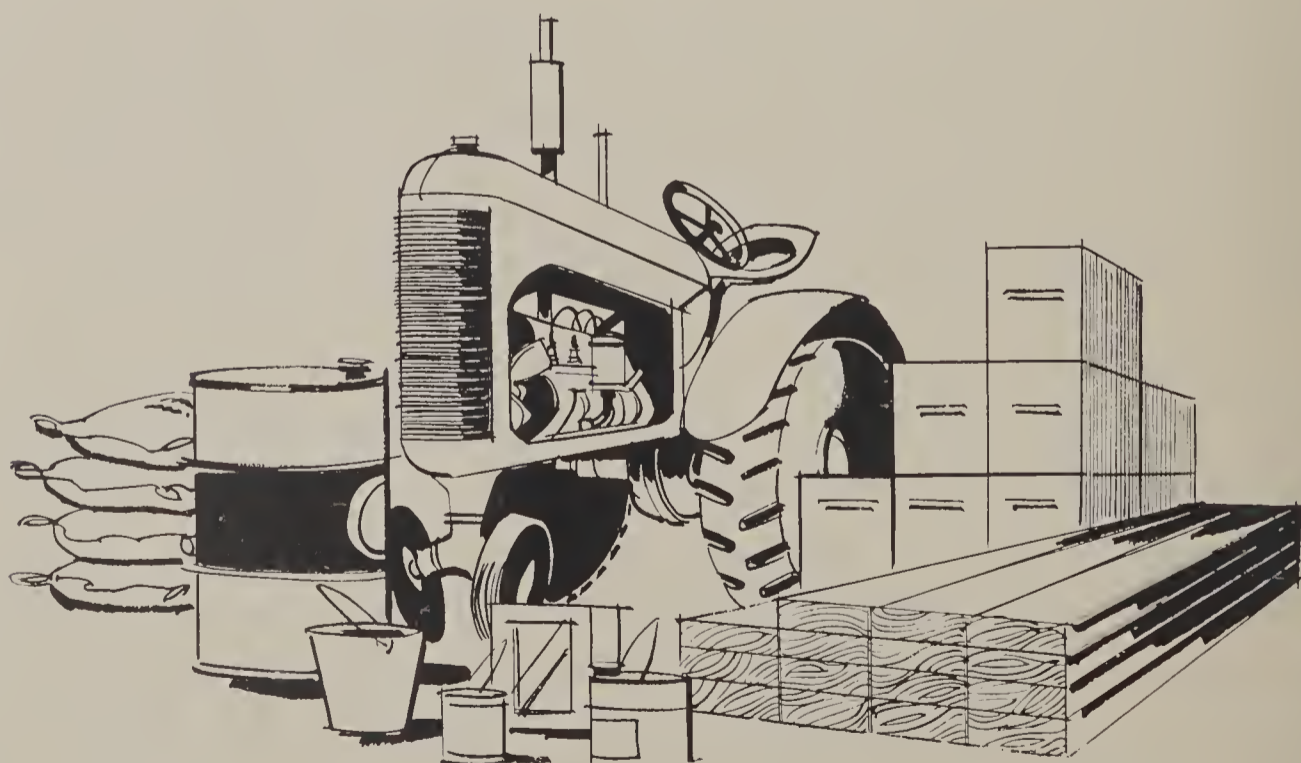
Actualmente, en cualquier región de los Estados Unidos, un agricultor puede obtener muchos de los servicios que necesita, al través de la cooperativa local. Puede vender sus productos por medio de la cooperativa y obtener también provisiones como forraje, semilla, fertilizantes, gasolina, aceite y lubricantes. Puede obtener dinero prestado, tanto para comprar su granja como para operar en una cooperativa de crédito. Puede conseguir luz eléc-

trica para su hogar y para los demás edificios que formen su granja y también fuerza motriz para su maquinaria y equipo, recurriendo a una cooperativa eléctrica rural.

## COOPERATIVA RURAL



Los artículos producidos por los granjeros son vendidos como un servicio para los miembros de la cooperativa



El material necesario para la producción agrícola se encuentra a disposición de los miembros de la cooperativa.



### **Los servicios de la cooperativa también proporcionan otras facilidades**

Si el agricultor recurre a una cooperativa de seguro mutuo, podrá protegerse de pérdidas en su propiedad ocasionadas por incendios, tormentas y robo. Y también le será posible obtener un seguro de vida para él y para su familia.

Además, el mismo agricultor puede pertenecer a otras cooperativas que le brinden servicios tales como irrigación para sus cultivos o inseminación artificial de buenos sementales para mejorar sus rebaños.

Probablemente, el granjero pertenezca a varias asociaciones. Por ejemplo, si cría ganado vacuno y al mismo tiempo se dedica a sembrar, podrá vender los animales al través de una cooperativa ganadera y enviar sus cosechas al mercado, utilizando los servicios de una cooperativa agrícola en donde también puede obtener semilla, fertilizantes, forraje, gasolina y aceite. También puede contar con todos estos servicios, recurriendo a los diversos departamentos de una sola cooperativa. Y quizá obtenga crédito, póliza de seguro y electricidad, así como otros servicios, por medio de otras cooperativas.

Utiliza los servicios de estas cooperativas por dos razones principales. Primero, obtiene bienes y servicios de primera calidad para el funcionamiento de su granja. Segundo, aumenta sus ingresos al adquirir dichos artículos a precio de costo. En esta forma, ahorra al comprar y obtiene mayores beneficios cuando vende sus productos. La cooperativa devuelve a sus miembros todo el dinero restante después de cubrir el costo de la operación.

**Tipos principales de cooperativas agrícolas, número de ellas  
y miembros con los que cuentan  
(Enero 1963)**

Tipo	Asociaciones	Número aproximado de miembros o participantes
De mercadotécnica y suministro de provisiones y refacciones agrícolas		
Mercadotécnica	5,727	3.473,423
Suministro agrícola	3,222	3.679,674
Diversos servicios	214	49,797
De servicio		
Asociaciones bancarias federales rurales	779	379,940
Asociaciones crediticias de producción	487	518,840
Bancos para las cooperativas	13	3.723,550
Uniones de crédito rural	790	235,000
Cooperativas eléctricas rurales	910	4.626,155
Administración de Electrificación Rural, cooperativas telefónicas	211	472,316
Compañías agrícolas de seguros mutuos contra incendio	1,600	3.000,000
De producción		
Compañías mutualistas de irrigación	7,729	161,679
Asociaciones de inseminación artificial de ganado lechero	47	675,000

Actualmente, las cooperativas constituyen una parte fundamental de las actividades rurales de los Estados Unidos de América. Más de 6,600 cooperativas vendieron, en 1960, productos agrícolas con un valor aproximado de 900,000 millones de dólares. 7,000 cooperativas manejaron 2,400 millones de dólares de refacciones y provisiones agrícolas. En la actualidad existen, aproximadamente, 9,300 cooperativas agrícolas de compra y venta, pero muchas de ellas efectúan tanto la operación de venta de productos agrícolas como el suministro de provisiones y refacciones.

En los Estados Unidos existen más de 11,000 cooperativas de servicio. Estas proporcionan crédito, electricidad, teléfonos, seguros mutuos, irrigación e inseminación artificial.

En 1962, las cooperativas de crédito prestaron 400,800 millones de dólares a los granjeros norteamericanos y a sus cooperativas. A principios del mismo año, las 700 uniones de crédito rural existentes en el país habían prestado 80 millones y medio de dólares. Al través de sus propias cooperativas eléctricas y telefónicas, 5 millones de familias que viven en el campo disfrutan de los beneficios de dichos servicios.

### **¿QUE ES UNA COOPERATIVA?**

En los Estados Unidos, la cooperación es la unión voluntaria de recursos físicos, económicos y humanos de los agricultores para vender sus productos, obtener suministros y material para la producción, así como los servicios necesarios en las zonas rurales. Una empresa cooperativa es aquella que pertenece a las personas que utilizan sus servicios. Sus miembros controlan y distribuyen las ganancias entre ellos en proporción al uso que hicieron de sus servicios.

Examinando de cerca las cooperativas rurales, encontramos en todas ellas las cuatro características siguientes:

1. Los agricultores establecen cooperativas para obtener servicios al costo —no para lucrar, brindando servicios a otros.
2. Una cooperativa trata de brindar a sus miembros el mejor servicio posible.
3. Una cooperativa distribuye, entre los granjeros que la componen, cualquier excedente que haya, en proporción al empleo que hicieron de sus servicios, no a la magnitud de su inversión.

4. Una cooperativa es controlada por sus miembros; cada miembro cuenta generalmente con un voto.

La finalidad principal de una cooperativa rural es ayudar a los miembros a mejorar su situación económica por medio de la venta de los productos agrícolas y de la obtención de bienes y servicios a mejores precios. Una cooperativa compra y vende para que sus miembros mejoren sus ganancias individuales. Una cooperativa forma parte del sistema norteamericano de libre empresa en la misma forma que las compañías privadas, las asociaciones y otro tipo de negocios.

### **LOS INICIOS DE LAS COOPERATIVAS AMERICANAS (1780-1900)**

La cooperación rural en los Estados Unidos es tan antigua como la nación misma. Cuando llegaron los primeros colonizadores se ayudaron mutuamente a hacer claros en los bosques y a construir viviendas y caminos. Viajaban juntos para protegerse de los muchos riesgos y peligros que acechaban en una tierra salvaje y desconocida.



**La cooperación agrícola es tan antigua como la agricultura norteamericana**

## Comienzos simples

A fines del siglo XVIII empezaron a surgir las cooperativas como pequeños grupos informales. Ya en 1780, los colonizadores habían organizado “sociedades” para importar ganado “pura sangre”, y los agricultores habían cooperado, con frecuencia uniéndose para conducir a sus manadas a cientos de kilómetros para venderlos en los mercados.

Entre los primeros esfuerzos colectivos se encontraban los “círculos queseros” establecidos para procesar los excedentes de leche y vender el queso; “los grupos de desgranadores” que se reunían en una granja cada vez para desgranar el maíz del vecino; “los círculos ganaderos”, precursores de las cooperativas agropecuarias y lecheras actuales; y las propiedades contra los perjuicios del viento y el fuego. Una compañía mutualista de seguros que Benjamín Franklin ayudó a formar, a fines del siglo XVIII, todavía opera en la actualidad.

## Etapas experimentales

Desde la época de los pioneros, los agricultores de los Estados Unidos tenían problemas para vender sus productos, y reunir el dinero necesario para comprar herramientas y refacciones para la producción. Probaron el empleo de las cooperativas para ayudar a resolver algunos de estos problemas.

En 1810, aproximadamente, los agricultores de Nueva Inglaterra reunieron sus esfuerzos, asociándose en una lechería y quesería. En 1860, se habían establecido varias fábricas cooperativas productoras de queso y crema. Unos años más tarde, el país contaba con 400 cooperativas que elaboraban productos lácteos.

Los agricultores del Medio Oeste crearon el primer elevador especial de granos en 1857, operándolo en forma cooperativa. Dos años después, los granjeros de esta misma región establecieron dos cooperativas para vender grano; en 1860 se estableció la primera cooperativa de venta de ganado porcino.

En la década de 1850 a 1860, otros agricultores de la misma zona organizaron clubes para comprar implementos de producción, debido a que comprando grandes cantidades podían obtener precios más bajos. Pero la primera cooperativa agrícola verdadera fue fundada en el Estado de Nueva York, en el año de 1863, para comprar fertilizantes para sus miembros.

Las cooperativas de riego tuvieron su origen entre los colonizadores del Oeste, a mediados del siglo XIX. Los agricultores que llegaron a regiones áridas reunían su capital y sus recursos para desviar los ríos y distribuir el agua en toda la zona.

### **La organización de las granjas estimula**

Los agricultores de los Estados Unidos se han unido en varias organizaciones rurales nacionales que representan sus intereses, y trabajan por mejorar y desarrollar la agricultura. Estas organizaciones defienden los intereses de los granjeros ante los dirigentes políticos, las legislaturas estatales y nacional, y la opinión pública en general. Desde hace mucho tiempo se han interesado en la ayuda que las cooperativas pueden brindar para la resolución de algunos de los problemas económicos de los agricultores.

La primera organización agrícola de los Estados Unidos “National Grange”, fue fundada en 1867— estimuló las operaciones de compra y venta de las cooperativas. Las primeras unidades locales de dicha organización reunían todos los pedidos de sus miembros, entregándolos a distribuidores que enviaban directamente los productos a los granjeros, a precios bajos. Otras actividades cooperativas de la sociedad Grange se encaminaron a la venta de algodón, a la formación de reglamentos para organizar tiendas cooperativas, a la operación de elevadores de grano y, en 1874, enviaron un representante a Europa para que estudiara allí, el funcionamiento de las cooperativas.

Otras dos organizaciones agrícolas que también impulsaron la formación de muchas cooperativas norteamericanas fueron la Unión Nacional de Granjeros y la Federación de Granjas Norteamericanas. Muchas de las cooperativas actuales llevan los nombres de estas organizaciones como parte de su razón social. Las cooperativas operan como negocios independientes, aunque todavía cuenta con el estímulo y apoyo de las organizaciones agrícolas.

### **EL SIGLO XX TRAE CONSIGO INNOVACIONES**

A fines del siglo, las cooperativas agrícolas se habían establecido firmemente como parte del sistema económico de servicio a los granjeros. En casi todos los estados se formaron cooperativas locales para la venta de productos; en 1920, había 14,000 cooperativas funcionando activamente.

## **El gobierno brinda su apoyo**

Tanto el gobierno federal como los gobiernos de los estados han brindado su ayuda y apoyo a los granjeros para la formación de cooperativas. No se ha tratado de controlar éstas sino de ayudar a que funcionen con mayor eficiencia.

En 1908, el presidente Theodore Roosevelt reunió una Comisión de Vida Rural para estudiar los problemas del campo. La comisión dictaminó que “un método crediticio cooperativo reportaría indudablemente grandes beneficios”. Los dirigentes agrícolas aprovecharon el informe publicado para impulsar las cooperativas.

El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, creado en 1862, dio gran impulso a las cooperativas desde principios de siglo. Pero, ya desde antes, a menudo se había ayudado a los granjeros a que formaran este tipo de organización y lo utilizaran lo mejor posible.

El Departamento de Agricultura hizo su primer estudio formal sobre la venta de algodón, mediante las cooperativas, en 1912. En 1913, creó la Oficina de Mercados destinada al estudio de los problemas de los granjeros y sus cooperativas. En 1926, el Congreso autorizó al Departamento mencionado para que formara una División de Cooperativas de Venta que colaborara estrechamente con éstas. La división estudiaba los métodos más eficientes de operación y aconsejaba a los granjeros, dirigentes y empleados sobre el mejoramiento de las cooperativas en todos los aspectos.

Los gobiernos estatales también ayudaron e impulsaron a las cooperativas durante su etapa de desarrollo, promulgando leyes que garantizaban su derecho a comerciar y bajo las cuales podían organizarse. El personal de las escuelas estatales de agronomía ayudó a las nuevas cooperativas con enseñanzas e investigaciones, brindando también información y consejo sobre los problemas inherentes a su operación.

Los agentes distritales y el personal de las oficinas de Extensión Estatal y Federal ayudaron también a las cooperativas a iniciar sus operaciones en la mejor forma posible. Muchos dirigentes de cooperativas que funcionan con éxito, habían sido antes agentes de distrito que ayudaron a la creación de numerosas cooperativas rurales.

## Surgen nuevos tipos de cooperativas

Con el impulso brindado, se desarrolla nuevos tipos de cooperativas que proporcionaron a los agricultores norteamericanos: créditos, electricidad, servicio telefónico e inseminación artificial para el ganado.

**Crédito.** En 1916, cuando el gobierno federal proporcionó capital original para 12 Bancos Federales Rurales, se inició el sistema nacional de cooperativas de crédito. Estos Bancos Federales Rurales, creados para funcionar en 12 regiones de Estados Unidos, trabajaron en colaboración con las Asociaciones Bancarias Federales Rurales, establecidas por los granjeros como cooperativas en sus comunidades. Su finalidad era otorgar créditos a largo plazo para la compra de granjas.

En 1923, el Gobierno Federal creó 12 Bancos Federales Intermediarios de Crédito, proporcionando el capital original para ellos. En 1933, se formaron las Asociaciones Locales de Crédito para la Producción. Estas eran cooperativas locales de crédito, establecidas para que los agricultores pudieran pedir prestado el dinero necesario para la producción de sus granjas. Las Asociaciones de Crédito para la producción obtenían fondos de los Bancos Federales Intermediarios de Crédito. En el mismo año, el Gobierno Federal proporcionó el capital para los Bancos de Cooperativas Distritales, con objeto de que prestaran a las cooperativas dinero para plantas y equipos; así como para cubrir los costos de operación.

Estos tres tipos de cooperativas de crédito todavía son supervisados por una agencia oficial llamada Administración de Crédito Agrícola. Pero, tal como está previsto en los planes originales, estas cooperativas pertenecen por completo a los agricultores, o pasarán pronto a su poder. Lo anterior significa que los agricultores pronto habrán retribuido al gobierno el capital original que puso en marcha el sistema de crédito a las cooperativas. Obtienen, mediante la venta de obligaciones y valores a los inversionistas privados, fondos para los préstamos a los granjeros de las cooperativas. Luego, prestan estos fondos a una tasa de interés ligeramente mayor, con lo cual adquieren fondos de operación para las cooperativas de crédito.

**Uniones de crédito rural.** La unión de crédito rural es uno de los nuevos tipos de cooperativas. La primera unión de crédito de los Estados Unidos se fundó en Vermont, en 1909. El primer sistema estatal de uniones de crédito rural fue establecido en el

Estado de Carolina del Norte en 1915. Las uniones de crédito proporcionan fondos a los agricultores, bajo la forma de préstamos y les permiten también abrir cuentas de ahorros para crear una reserva monetaria.



*Una asociación local de crédito para la producción\* —una cooperativa de crédito que sirve a un grupo de granjeros de un distrito— envía frecuentemente a un representante para que investigue las necesidades de crédito de sus miembros. Aquí vemos a un granjero, sentado en su tractor, mientras charla con el representante de la asociación local sobre el financiamiento requerido.*

**Electricidad y teléfono.** Durante mas de 300 años, la mayor parte de los habitantes de las zonas rurales de los Estados Unidos utilizaban velas de parafina, y querosene para obtener luz. Las mujeres tenían quinqués de querosene para iluminar la casa, mientras que los agricultores llevaban linternas con este mismo material a los establos.

En 1936, el Congreso de los Estados Unidos promulgó una ley que introdujo un cambio de vida para los agricultores. Esta ley se refería a los préstamos para las cooperativas eléctricas rurales locales. Los agricultores vecinos, trabajando unidos, crearon su propia industria eléctrica rural con plantas de generación de fuerza motriz y líneas de distribución que llevaban la corriente eléctrica a las granjas.

La Administración de Electrificación Rural, dependencia oficial establecida en esa época, hacía préstamos a las cooperativas eléctricas rurales locales. Esta oficina también empezó a hacer préstamos a las cooperativas telefónicas rurales, en 1950, para ayudar a las nuevas cooperativas a tender líneas telefónicas a las nuevas comunidades, o para mejorar las compañías telefónicas existentes en otras zonas.



*Los agricultores estadounidenses dependían de las lámparas de querosene. En la actualidad, después de la formación de las cooperativas eléctricas rurales, casi todos los hogares en el campo cuentan con las comodidades de la vida moderna, como la cocina que vemos en la ilustración; y casi todas las instalaciones son impulsadas por la electricidad.*

**Asociaciones de crianza e inseminación artificial.** La primera asociación de reproducción artificial para ganado vacuno se organizó en 1939. Su objetivo era mejorar la calidad de las reses e incrementar en esta forma la producción lechera. Estas asociaciones cuentan con sementales de raza selecta con capacidad de transmitir a sus descendientes características que brinden una gran producción lechera.

## **El respaldo de la nueva legislación**

En 1922, el Gobierno de los Estados Unidos promulgó seis leyes principales para ayudar a establecer los derechos de los agricultores para el uso de cooperativas.

**El proyecto de ley Capper-Volstead.** Aprobada en 1922, esta ley otorgó a los agricultores el derecho de unirse y formar cooperativas para manejar y vender los productos agrícolas, sin ser acusados de violar las leyes antimonopolistas.

**El proyecto de ley de venta cooperativa.** Esta ley se aprobó en 1926, y fue dirigida al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para que fundara una dependencia que efectuara investigaciones, brindara servicios y asistencia educativa a las cooperativas. Este trabajo sigue llevándose al cabo, pero ahora está a cargo del Servicio de Cooperativas Agrícolas.

La Ley de Venta Cooperativa determinaba por primera vez, la política oficial del gobierno hacia las cooperativas. Es un punto de referencia, internacionalmente reconocido, para el apoyo oficial a las cooperativas.

**El proyecto de ley de préstamos federales agrícolas.** Esta ley, aprobada en 1916, inició el Sistema de Crédito Rural a las cooperativas, en escala nacional, mediante el cual la Asociación de Bancos Agrícolas Federales proporciona créditos a largo plazo a los agricultores.

**Ley de crédito agrícola de 1933.** La Ley de Crédito Agrícola de 1933, autorizó a los granjeros a organizar un sistema nacional de cooperativas locales —asociaciones de crédito para la producción— que hacía fácilmente accesible el crédito para la operación. Esta ley fijaba también las bases para organizar los Bancos para las Cooperativas.

**Administración de electrificación rural.** Un proyecto ejecutivo del presidente Franklin D. Roosevelt creó, en 1935, la Administración de Electrificación Rural, dependiente del Departamento de Agricultura. Esta dependencia otorga préstamos a los grupos rurales para iniciar o mejorar las operaciones de las cooperativas rurales, eléctricas y telefónicas.

**La Ley de la Unión de Crédito Federal.** Esta ley, aprobada en 1934, autorizó el establecimiento federal de uniones de crédito. Esta función es llevada al cabo por el Departamento de Salubridad, Educación y Bienestar de los Estados Unidos.

## Los grupos nacionales y estatales dan su apoyo

A medida que las cooperativas aumentaban en tamaño y complejidad, se vio la necesidad de que existieran organizaciones que les dieran una representación nacional. Las organizaciones que formaron se convirtieron en eficaces voceros de las cooperativas. Contribuyeron mucho, también, al desarrollo del movimiento cooperativo en los Estados Unidos.

La Federación Nacional de Productores de Leche, organizada en 1916, la Federación Nacional de Cooperativas de Granos, fundada en 1939, y la Asociación Nacional de Cooperativas Eléctricas Rurales, establecida en 1942, han sido los voceros nacionales de los tipos de cooperativas respectivos. Estas organizaciones representan los intereses de las cooperativas en los círculos legislativo y gubernamental, y efectúan también trabajos de tipo educativo e informativo en beneficio de las cooperativas.



*Hace aproximadamente 25 años, esta unión de crédito federal de Hereford, Texas, empezó con unos cuantos dólares y con un grupo reducido de miembros. En la actualidad, cuenta con este moderno edificio para sus oficinas y maneja una cantidad considerable de préstamos y ahorros para sus numerosos miembros.*

La Liga Cooperativa de los Estados Unidos de Norteamérica, organizada en 1916, y el Consejo Nacional de Cooperativas Agrícolas, fundado en 1929, representan a las cooperativas en lo referente a las cuestiones de política general y a los asuntos legislativos y de relaciones públicas. El Instituto Norteamericano

de Cooperación, creado en 1925, tiene a su cargo la labor educativa e informativa.

En 35 estados de la Unión existe actualmente una junta que representa a las cooperativas en las cuestiones legislativas, educativa, y de política y relaciones públicas. Muchas de ellas llevan al cabo programas educativos y sostienen centros de trabajo para los directivos y empleados de las cooperativas.

### **Se forman estructuras permanentes**

En sus primeros años, cuando las cooperativas norteamericanas luchaban por sobrevivir, empezó una forma básica de organización.

**Control de los miembros dentro de la organización.** Cualquiera que sea el tipo de cooperativa de que se trate, los miembros saben que deben mantener las riendas de la organización —comprenden la necesidad de que les pertenezca el control de la cooperativa.

Para mantener este control, se ha elaborado el sistema de elegir una junta directiva compuesta por los agricultores mejor informados. Esta junta es responsable de la determinación de normas y directivas; la mayor parte de las juntas directivas cuentan con siete miembros, pero este número es variable. Las juntas directivas ejercen sus funciones durante un período de dos o tres años, generalmente.

Una de las principales obligaciones de la junta directiva es contratar un administrador responsable y competente. El administrador contrata a los demás empleados y dirige las operaciones diarias.

Los miembros retienen también el control de la cooperativa, llevando al cabo reuniones anuales en las que se leen los informes sobre el estado de los negocios y se someten a votación los asuntos principales sobre organización y finanzas.

**Surgen las organizaciones regionales.** Las primeras cooperativas que se formaron eran pequeñas, ya que solamente servían a unos cuantos granjeros en una comunidad reducida. Generalmente tenían una sola finalidad, como vender semillas o comprar forraje. Con frecuencia, la cooperativa de venta era una asociación empacadora local que reunía los productos agrícolas y hacía los envíos respectivos. La cooperativa de suministros pedía vagones de ferrocarril con forraje o fertilizantes y cada agricultor tenía la obligación de ir a buscar la parte que le correspondía.

Posteriormente se dieron los primeros pasos encaminados a la formación de cooperativas regionales —se unían diversas cooperativas locales para formar una cooperativa mayor que efectuara algunos trabajos que las pequeñas cooperativas no podían llevar al cabo solas.

Estas cooperativas regionales reunían el dinero y efectuaban las actividades de un grupo mayor de agricultores para operar en forma más eficiente. Por ejemplo, varias pequeñas cooperativas de venta se unían para formar una cooperativa que vendiera la producción de todas ellas en determinado mercado. O varias cooperativas locales se reunían para producir el forraje necesario al través de una organización regional.



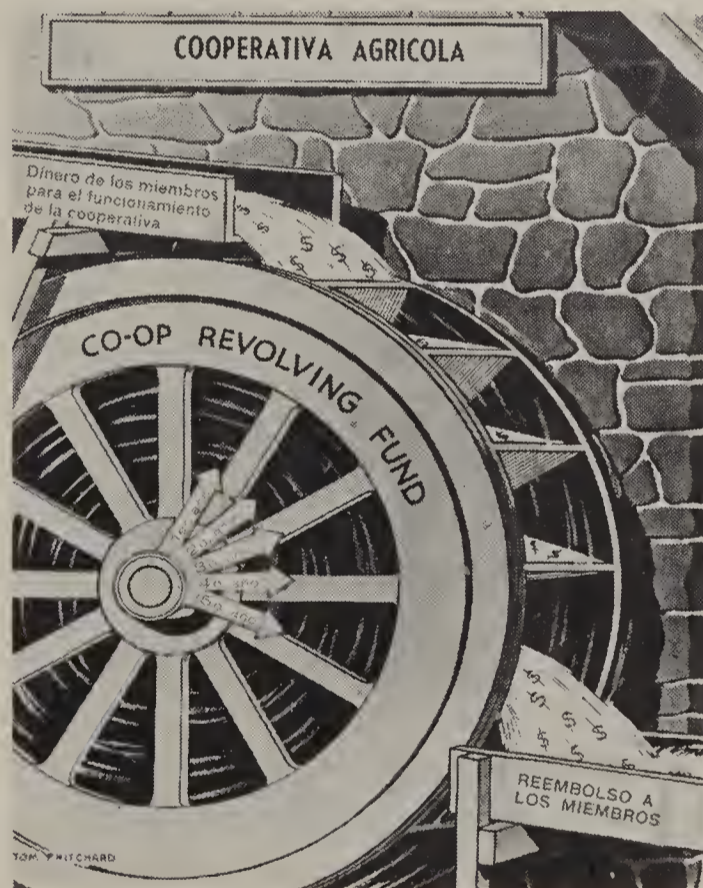
*Las cooperativas de suministro empezaban, frecuentemente, cuando varios agricultores se reunían para hacer un pedido grande de forraje (por ejemplo, un vagón de ferrocarril) y obtener así un precio más bajo. Los agricultores se dirigían al encuentro del vagón, llevando directamente a sus granjas la cantidad de forraje que les correspondía.*

**Mejoramiento de los métodos de financiamiento.** En los primeros tiempos de las cooperativas norteamericanas, sus miembros tenían que utilizar sus propios ahorros, o pedir préstamos per-

sonales a una institución crediticia local, para obtener dinero que permitiera el funcionamiento de la cooperativa. Los miembros de las juntas directivas firmaban, frecuentemente, notas personales. Los agricultores compraban acciones que formaban los fondos de la cooperativa.

Posteriormente, las cooperativas mejoraron esta situación financiera al adoptar un sistema de capital circulante. Esto fue posible mediante la utilización eficaz de los reembolsos de patrocinio.

Las cooperativas de los Estados Unidos operan sobre una base de costo, y el dinero restante al final de cada año de operación, después de haber pagado todos los gastos, pertenece a los miembros. Dividen este remanente de acuerdo con el volumen de negocios que cada uno ha efectuado con la cooperativa. Esta participación se llama **reembolso de patrocinio**. Por ejemplo, si un granjero envía cereal por valor de 500 dólares a su cooperativa de venta, y otro agricultor remite semilla que vale 1,000 dólares, el reembolso de patrocinio para el segundo granjero será del doble.



*Esta figura ilustra la forma en que parte del dinero ahorrado por una cooperativa que opera al costo —y que se devuelve a los miembros como reembolso de patrocinio— puede ser colocado con la debida autorización de los miembros, en un fondo giratorio o circulante. La cooperativa puede emplear este dinero para sus operaciones, para mejorar sus recursos, o para otras necesidades. Luego pagará a sus miembros, unos años más tarde, el dinero retenido.*

Con la autorización de los miembros, la cooperativa puede retener el reembolso y dar a cada uno un certificado de su participación. Es decir, el miembro invierte las ganancias de su patrocinio en su cooperativa. Estos fondos retenidos se pagarán posteriormente a los miembros siguiendo el sistema del "fondo circulante" o algún otro método. Por ejemplo, si la cooperativa funciona tomando como base un fondo circulante de cinco años, retendrá el reembolso de patrocinio de 1961 hasta 1966.

En 1933, la Organización de Bancos para Cooperativas creó una nueva fuente de fondos de préstamo para las cooperativas. Una cooperativa cuyo sistema económico funciona adecuadamente y que tiene una necesidad justificada de capital, puede recurrir a uno de estos bancos distritales en solicitud de un préstamo. El banco brinda también asesoría para ayudar a que la cooperativa funcione de manera eficaz.

Las cooperativas también pueden pedir dinero prestado a los bancos locales y a otras instituciones crediticias. A medida que crecen y pueden demostrar la eficacia de su funcionamiento, encuentran mayores facilidades para obtener este tipo de préstamos.

## **LAS COOPERATIVAS RURALES ACTUALES**

### **Su alcance y magnitud**

El período de 1945 a 1960 fue de notable expansión y desarrollo para las cooperativas. Entre estos cambios se encuentran la ampliación de las actividades de compra y venta, la elaboración y distribución de productos de mejor calidad, los servicios otorgados directamente en cada granja, y el mejoramiento continuo de otros servicios cooperativos para los granjeros.

**Extensión de las actividades de compra y venta.** Las cooperativas de compra y venta aumentaron el alcance y magnitud de sus operaciones. Los agricultores organizaron nuevas cooperativas de abastecimiento o suministro.

La llamada "revolución agrícola" de los Estados Unidos en las últimas décadas fue favorable para los negocios de abastecimiento. A medida que los agricultores mecanizaban sus operaciones en el campo, necesitaban mayor cantidad de productos derivados del petróleo. Al trabajar mayor cantidad de tierra y especializar sus operaciones, aumentaron sus necesidades de fertilizante y de otros artículos.



*Estas dos fotos muestran la historia del éxito de una cooperativa norteamericana. En 20 años se pasó de la habitación antigua que aparece en la foto superior al moderno edificio de la ilustración de abajo.*

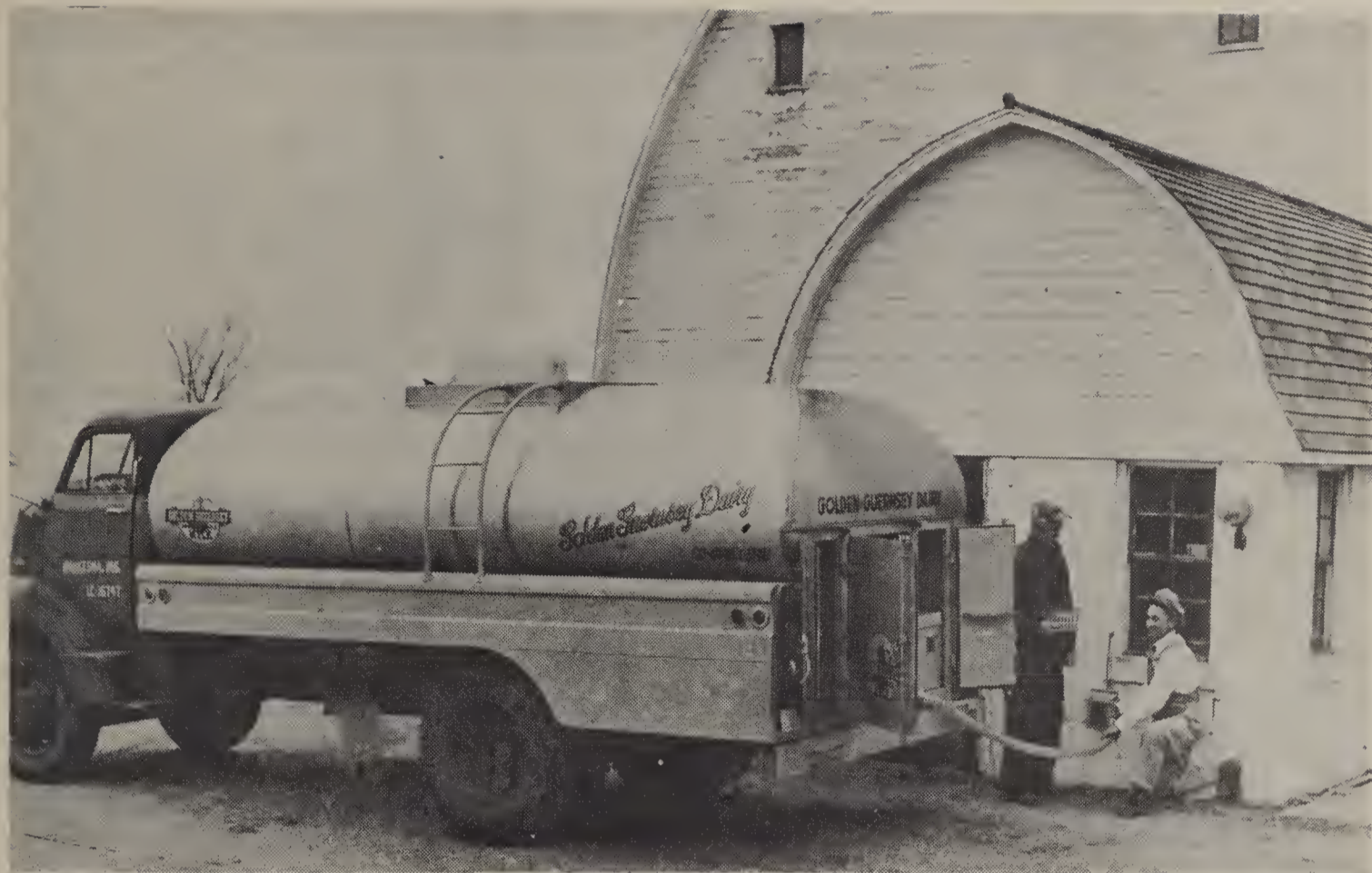
Esta mecanización también trajo consigo cambios para los agricultores que pertenecían a las cooperativas de venta, ya que al trabajar mayores superficies y al producir mayores cosechas,

necesitaban mayor cantidad de material, mejorando, por lo tanto, los métodos de ventas.

Las pequeñas cooperativas locales se fundieron en cooperativas mayores. Gracias a los automóviles y a las carreteras modernas, los agricultores recorren considerables distancias para llegar a las cooperativas importantes que pueden servir a varias pequeñas comunidades en forma más eficaz. He aquí algunos ejemplos de esta evolución.



*Hasta hace algunos años, los granjeros utilizaban botes metálicos para el transporte de la leche, ya sea entregándolos a la cooperativa directamente, como se muestra en la foto, o llevándolos a un punto determinado de la carretera donde los recogía un representante de dicha organización.*



*Actualmente, la mayoría de los productores de leche cuentan con bodegas refrigeradas en sus granjas y el camión especial de la cooperativa con cámara refrigerante, llega a la granja, en donde la leche se bombea, directamente, a través de una manguera de plástico. Con este sistema, el transporte de leche es más higiénico y se ahorra trabajo, tanto para el agricultor como para la cooperativa a la que pertenece.*

Un grupo de granjeros californianos formó una cooperativa, en 1938, para ayudarse mutuamente a vender la alfalfa que producía, en las granjas ganaderas y lecheras vecinas. Al triunfar en su empresa, aumentaron sus operaciones, incluyendo en ellas cebada, trigo, sorgo y algodón. Ahora, esta cooperativa maneja más de 300 mil dólares de productos fertilizantes y cuenta con 200 miembros.

En 1938, inició sus operaciones en una anticuada habitación y empezó a evolucionar gradualmente, hasta que, en 1962, esta cooperativa poseía un moderno edificio con aire acondicionado, una despepitadora de algodón de cinco plataformas, dos edificios especiales para almacenar el grano y una flotilla de ocho tractores con 18 juegos de remolques dobles. Sus operaciones de venta comprendían, aproximadamente, 32,000 toneladas de alfalfa, ... 240,000 kilogramos de semilla de alfalfa y 1,000 toneladas de trigo, cebada y sorgo.

Veamos el caso de una cooperativa de venta de ganado, esta-

blecida en el estado de Florida, en donde la ganadería es relativamente nueva. Aproximadamente, en 1948 algunos ganaderos de Florida del Sur se dieron cuenta de que su industria aumentaba, pero carecían de mercados. Tenían que vender el ganado de los ranchos o granjas a los compradores viajeros y, con frecuencia, a precios muy bajos.

Por lo tanto, organizaron una cooperativa, la que tuvo éxito al encontrar mejores mercados para su ganado. Sus ventas en el período 1961-62 alcanzaron la cantidad de tres millones y medio de dólares. Iniciaron una campaña para producir mejor ganado y vender ejemplares de razas selectas. Esta cooperativa obtiene también para sus miembros el material necesario a menor precio —suplementos alimenticios minerales, distintos tipos de forraje, equipo para pequeños ranchos y granjas, y productos veterinarios.

**Suministro de nuevos servicios.** Otra cooperativa que inició sus actividades en 1936, contando solamente con cinco miembros, aumentó sus actividades hasta convertirse en una organización regional, que sirve a 135,000 miembros, al través de 120 sucursales en cuatro estados. Empezó a funcionar cuando los precios del algodón eran tan bajos que no alcanzaban siquiera a cubrir los costos de producción. Al principio, esta cooperativa funcionó solamente como una pequeña asociación local destinada a la venta de algodón. Más tarde, empezó también a vender cereales.

Al principio, los miembros empezaron a conseguir también fertilizante de mejor clase, comprándolo al través de la cooperativa. El fertilizante que habían estado comprando hasta entonces contenía “relleno” en cantidad considerable. A medida que empezaron a reunirse mayor número de asociaciones locales, formando una organización regional, establecieron una planta para fabricar el tipo de fertilizante que sus miembros deseaban, pudiendo obtener, además, mejor precio.

Esta cooperativa también produce su propia semilla —semillas especialmente adaptadas al clima. Y obtiene, al través de ella, forraje, productos químicos contra las plagas y otros artículos necesarios. Hace poco, empezó a empacar y vender nueces y cacahuates. Extrae aceite de cacahuete y también vende nueces enteras, o peladas y empacadas. Compra huevos de calidad certificada, los incuba y vende entre sus miembros los pequeños polluelos. La cooperativa prepara y remite las aves de sus miembros, tanto a los mercados de Estados Unidos como del extranjero.

Tiene una cooperativa de seguros afiliada a ella, que asegura a los miembros según sus necesidades.

Otras organizaciones locales se han reunido para formar cooperativas regionales que efectúen otros trabajos para los agricultores —moler grandes cantidades de forraje en las plantas colectivas; refinar petróleo; producir fertilizantes; empacar frutas y verduras; vender ganado en los mercados; extraer aceite y harina de la soya y el algodón; y procesar y empacar arroz.

**Elaboración y manejo de productos de calidad más alta.** Las cooperativas de venta también han creado nuevas formas de obtener mejores precios para los productos de los agricultores —procesando y empacando artículos “listos para servirse”, sacando al mercado nuevos tipos de jugos de frutas, y utilizando métodos modernos para preservar los alimentos; por ejemplo, la deshidratación.

Las cooperativas que operan con éxito, subrayan la importancia de los productos de buena calidad que requieren buena semilla y sistemas agrícolas apropiados, lo mismo que manejo adecuado en las etapas de procesamiento y venta. Como ejemplo de lo anterior, adoptan buenos sistemas de graduación y altas normas de calidad. Muchas cooperativas avícolas utilizan ahora camiones refrigerados para recoger el huevo en las granjas y conservar la calidad del mismo.

Anteriormente, las cooperativas lecheras tenían camiones que recogían los botes de leche en cada granja, o los agricultores llevaban su producción diaria a un punto determinado del camino o directamente a la cooperativa. Muchas veces, la leche se agriaba. En la actualidad, muchas granjas lecheras cuenta con cámaras refrigeradas para que la leche se conserve en condiciones sanitarias. La cooperativa envía un camión tanque, diariamente, para la colección de la leche mediante un sistema de mangueras de plástico. Las cooperativas lecheras han cambiado rápidamente este sistema, ya que reduce los costos, facilita el manejo y mejora la calidad del producto.

**Asistencia en la granja.** Las cooperativas rurales han ampliado recientemente sus actividades para ayudar a los agricultores en sus operaciones agrícolas. Algunas cooperativas fruteras han adoptado métodos, que, particularmente, con los cítricos, reducen el tiempo de labor facilitan el trabajo, e inclusive pueden hacerse cargo de los campos de cítricos cuyos dueños están au-

sentes. Otras cooperativas envían petróleo directamente a cada granja, llevan el forraje hasta el establo, y el fertilizante al lugar adecuado. Existen algunas cooperativas que esparcen el fertilizante sobre el campo de labor de los granjeros.

Muchas cooperativas de suministro muelen y mezclan el grano de los agricultores —ya sea que éstos lo lleven directamente al molino, o que se tome el grano que previamente se almacenó en la cooperativa— y añaden los suplementos de engorda para el ganado. Un nuevo método, que está obteniendo popularidad, es el empleo de molinos móviles. La cooperativa posee un molino de forraje móvil que recorre las granjas para moler allí mismo el forraje de los miembros.



*Las cooperativas de algunas regiones han comprado pequeños molinos de forraje portátiles, que recorren las granjas y muelen el alimento del ganado ahí mismo. Una cooperativa de la región noreste de los Estados Unidos posee cien molinos portátiles.*

En la actualidad, muchos agricultores contratan expertos en suelos, utilizando los servicios de las cooperativas. Estos especialistas toman muestras de los distintos suelos para determinar el fertilizante que se necesita. En la cooperativa, los agricultores mezclan el fertilizante que reuna las especificaciones de la prueba. Algunas cooperativas llaman a este sistema “mezcla por prescripción”, ya que satisface las necesidades específicas del terreno.

Algunas cooperativas de mayor tamaño poseen granjas de investigación y demostración, o se reúnen con otras cooperativas

para formar estas granjas "piloto". En ellas, los agricultores observan la aplicación de los sistemas más adecuados, y aquéllas sirven también para que la cooperativa pruebe nuevos productos, métodos y maquinaria bajo condiciones parecidas a las que se presentan en las otras granjas.

Muchas cooperativas norteamericanas cuentan con especialistas adiestrados que pueden aconsejar a los granjeros sobre cuestiones agrícolas. Estos expertos pueden haberse especializado en granjas lecheras, árboles frutales, o cría de ganado.

**Las cooperativas eléctricas, de crédito y de otros tipos han ampliado sus operaciones.** A medida que las granjas han aumentado de tamaño y la cantidad de dinero requerida para su operación ha aumentado, también, las cooperativas crediticias han tenido que crecer y ampliar sus operaciones. En 1962, 775 Asociaciones de Bancos Rurales Federales prestaron a los granjeros estadounidenses 636 millones de dólares para la compra de granjas y otras inversiones a largo plazo.

Las 475 Asociaciones de Crédito para la Producción hicieron préstamos por valor de 300 mil millones de dólares en el año de 1962. Estas asociaciones adaptan el tipo de préstamo para cada negocio en especial. Un agricultor puede pedir un crédito para toda la temporada de producción, sacar parte de la cantidad a medida que la va necesitando, pagar intereses solamente por el tiempo en que emplee dicha cantidad, y devolver el dinero una vez que haya vendido sus productos.

Al través de estas organizaciones, los agricultores pueden obtener dinero para suministros y otros gastos de sus operaciones de temporada. En muchas regiones, las Asociaciones de Crédito para la Producción trabajan en forma conjunta con las cooperativas agrícolas de suministro —la asociación presta al granjero dinero para que obtenga de su cooperativa los artículos necesarios. Este sistema ha ayudado a las cooperativas que utilizaban tiempo y dinero para extender crédito a sus miembros. Y, debido a que otorgar créditos es la principal ocupación de este tipo de asociaciones, este método ha sido de gran utilidad para ambas organizaciones.

Los Bancos para las Cooperativas prestaron, en el período 1961-62, 860 millones de dólares a las cooperativas de compra y venta. Las cooperativas utilizaron estos préstamos para construir o mejorar sus plantas, comprar equipo y proporcionar capital

de trabajo para el manejo de artículos necesarios en la etapa de producción, venta o almacenamiento. Los especialistas comerciales de estos bancos brindan asesoramiento a las cooperativas sobre la forma de mejorar sus operaciones.

Aproximadamente, 350 cooperativas agrícolas de venta y suministro han organizado también uniones crediticias para satisfacer las necesidades de sus miembros. Constituyen, aproximadamente, la mitad de las organizaciones de crédito agrícola existentes en los Estados Unidos. Los miembros de estas cooperativas pueden pedir dinero a las uniones de crédito con diversos fines. También pueden abrir cuentas de ahorro en ellas, contando así con un sistema conveniente de reserva monetaria. Las uniones crediticias obtienen el dinero necesario para los préstamos, utilizando los fondos de las cuentas de ahorro.

En julio de 1962, 993 cooperativas eléctricas rurales operaban 2.400,000 kilómetros de líneas que deben servicio a cinco millones de agricultores y a otros consumidores rurales. Un total de 214 cooperativas telefónicas proporcionaban servicio a medio millón de suscriptores rurales con más de 309,000 kilómetros de líneas.

En 40 de los 50 estados de la Unión, operaban un número aproximado de 1,600 compañías mutualistas de seguros contra incendio. Otras cooperativas de seguros otorgan protección contra los huracanes, los riesgos de la producción agrícola y tienen también seguros de vida y automovilísticos.

Los agricultores utilizan estas cooperativas debido a que los riesgos que cubren son específicos de las condiciones de la vida rural. Por ejemplo, los agricultores, frecuentemente, obtienen seguros automovilísticos baratos, debido a que las compañías toman en cuenta que los granjeros conducen en carreteras y caminos rurales donde existen menos riesgos de circulación.

Las compañías mutualistas o las cooperativas de riego proporcionaban, en 1962, agua de riego para 4 millones de hectáreas, aproximadamente. Y 42 cooperativas de inseminación artificial distribuían semen para criar un número aproximado de 5 millones de vacas al año.



*Las cooperativas o compañías mutualistas de riego proporcionaban, en 1962, agua de riego para 4 millones de hectáreas aproximadamente.*

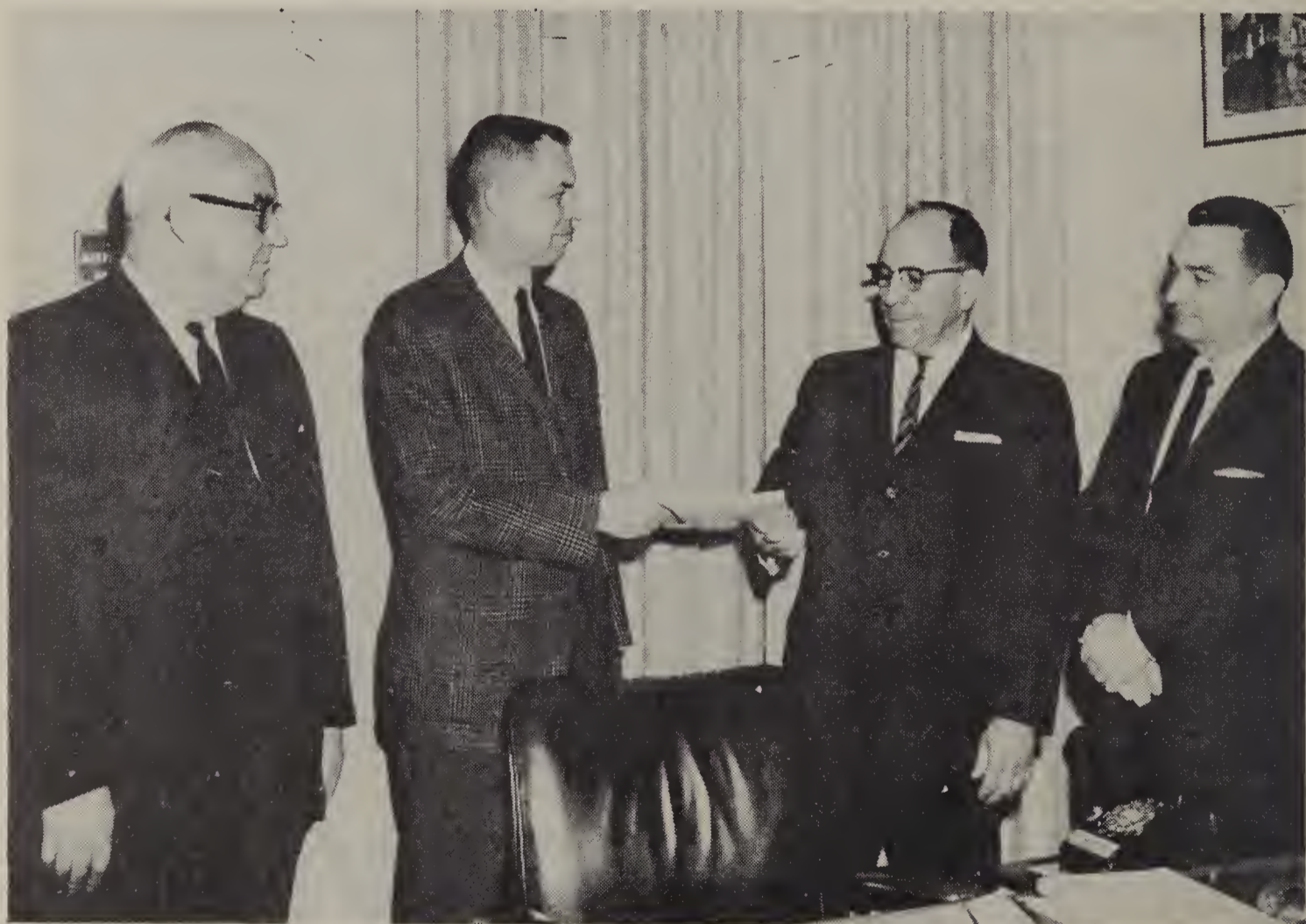
### **Ayuda oficial**

Las cooperativas rurales operan tomando en cuenta los requisitos y reglamentos impuestos por el gobierno —local, estatal y federal— para todas las empresas privadas. Ningún representante gubernamental interfiere en las operaciones internas de una cooperativa. No obstante, el gobierno federal ha ofrecido a las cooperativas rurales, desde el momento de su organización, su ayuda, desde el punto de vista educativo y de investigación. Los principales dirigentes políticos y agrícolas han respaldado estos ofrecimientos.

La ayuda del gobierno de los Estados Unidos a las cooperativas ha servido para sostener, guiar y estimular la dirección de las granjas. Esto contrasta con el control gubernamental. En los Estados Unidos, el gobierno ha ayudado a las cooperativas, principalmente, en lo que respecta a orientación, financiamiento, investigación, educación y servicio.

**Financiamiento para satisfacer las necesidades de la cooperativa.** Los Bancos para las Cooperativas, supervisados por la Administración de Crédito Agrícola y la Administración de Electrificación Rural son las dependencias del gobierno de los Estados Unidos que ayudan a financiar a las cooperativas rurales. Sin embargo, el gobierno no da dinero a las cooperativas; las dependencias mencionadas otorgan préstamos que deberán ser pagados por los agricultores.

Hasta el mes de julio de 1962, las cooperativas agrícolas de venta y suministro habían pedido créditos por más de 11 mil millones de dólares a los Bancos para las Cooperativas, habiendo pagado, con intereses, el 94% de dicha cantidad. El resto estaba formado por préstamos corrientes. Al mismo tiempo, las cooperativas eléctricas rurales habían pedido préstamos por valor de 3,900 millones de dólares a la Administración de Electrificación Rural, habiendo pagado, con intereses, 1,600 millones. Las cooperativas telefónicas habían obtenido préstamos por 261.600,000 dólares y habían pagado, aproximadamente, 36.600,000 dólares.



*El director de una cooperativa estadounidense, segundo de izquierda a derecha, recibe de manos del tesorero de un banco para cooperativas el cheque que cubre un préstamo. Con este cheque, el banco a que nos referimos había prestado 500 millones de dólares, desde su fundación en el año de 1933.*

**Investigación para el mejoramiento de las operaciones.** El Servicio de Cooperativas Agrícolas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y de las Escuelas Estatales **Land-Grant**\* efectuó investigaciones sobre las operaciones y problemas de las cooperativas agrícolas de venta y suministro. Las investigaciones se refieren a las operaciones, normas y principios de las cooperativas. Los estudios llevados al cabo tratan de la organización, financiamiento, administración de las cooperativas, así como de los servicios prestados a los miembros, la contabilidad, venta de las mercancías, fijación de precios, transportes, comunicación y relaciones entre los miembros.

El Servicio de Cooperativas Agrícolas publica los resultados de sus investigaciones en una revista mensual, **News for Farmer Cooperatives** (Novedades para las Cooperativas Agrícolas), que incluye los nuevos descubrimiento y otro tipo de información.

Algunas cooperativas regionales, que se han dado cuenta de la importancia de la investigación para las operaciones comerciales, disponen de un equipo propio de investigadores. Por lo tanto, la investigación para el mejoramiento de las operaciones en lo referente a la venta y suministro de productos agrícolas comprende la colaboración de tres tipos de organizaciones —las cooperativas, las escuelas estatales de agronomía y el Servicio de Cooperativas Agrícolas.

**Educación y servicios disponibles.** El gobierno de los Estados Unidos puede ayudar considerablemente a las cooperativas rurales en los campos que pueden clasificarse como de educación y servicio.

Los agentes de condado, que representan al Servicio Cooperativo de Extensión Federal-Estatal en cada distrito, se encuentran cerca de los agricultores que necesitan asistencia. Pueden sugerir los pasos necesarios para empezar o mejorar una cooperativa. La Escuela Estatal de Agricultura (construida sobre terrenos cedidos por el gobierno federal) constituye el centro de información e investigación agrícola de cada estado, que también puede brindar la ayuda que se necesite.

---

\* Las "Universidades Land-Grant" son, en realidad, escuelas de agricultura a las que el gobierno federal ha concedido una parcela de tierra para su construcción.

Al establecerse la Administración de Electrificación Rural, en sus estatutos se asentó: "La Administración de Electrificación Rural brindará asistencia y asesoramiento técnico a sus prestatarios" para garantizar los préstamos gubernamentales. Se estipuló también que esta ayuda "disminuiría progresivamente", a medida que los prestatarios obtuvieran mayor experiencia y madurez.

La asistencia técnica directa de la Administración de Electrificación Rural ha "disminuido" considerablemente. Pero el personal de esta organización todavía aconseja y asiste a los miembros de las cooperativas en lo referente a problemas técnicos, de construcción, operación, contabilidad, administrativos y legales. También proporciona las especificaciones de los materiales requeridos, para garantizar que las cooperativas rurales y eléctricas cuenten con equipo de las mismas características, y dispone de instructores especializados en seguridad, conferenciantes y películas que se proyectan en las reuniones de las cooperativas.



*Aquí vemos una exposición de los cientos de publicaciones impresas por el servicio de cooperativas agrícolas, en las que se informa de los resultados de la investigaciones llevadas al cabo sobre las operaciones y los métodos de las cooperativas.*

Los representantes del Servicio de Cooperativas Agrícolas y las escuelas de agricultura patrocinan o participan en las conferencias, reuniones de las cooperativas, y a veces, en las reuniones de las mesas directivas de las mismas. Aconsejan a los miembros de las cooperativas sobre los programas de capacitación ya existentes, sobre contabilidad y administración, por ejemplo.

El Servicio de Cooperativas Agrícolas actúa también como centro de información sobre las cooperativas rurales. Cuando una cooperativa ha alcanzado éxito notable en alguna actividad, la revista "Novedades para las Cooperativas Agrícolas" incluye un informe sobre ella, o se publica un boletín especial con objeto de que otras cooperativas puedan aprovechar dicha experiencia.

Cuando se le solicita, el Servicio de Cooperativas Agrícolas estudia un problema determinado y hace recomendaciones para solucionarlo. Puede tratarse de la construcción de otra planta, de la función de dos asociaciones, o de la necesidad de disminuir los costos de operación. En estos casos, por ejemplo, el representante del servicio mencionado estudiará cuidadosamente el volumen de operación de la cooperativa, los efectos posibles de otra planta, la necesidad de mayores recursos, el costo de dicha empresa y las posibles alternativas. En su informe, hará las sugerencias pertinentes a la mesa directiva de la cooperativa.

Un ejemplo del estímulo y asistencia que brinda el gobierno a las cooperativas rurales lo constituye la cooperativa de venta de pavos que fue fundada por un grupo de 45 criadores de los estados de la región noroeste de los Estados Unidos. Antes de que se organizara esta cooperativa en el año de 1930, los grupos de productores eran pequeños, y se habían formado pequeñas asociaciones informales para llevar al mercado, en el otoño, uno o dos vagones de pavos. En muchos casos, los agentes agrícolas del condado habían ayudado a la organización de estos grupos, cuyos miembros mataban y limpiaban los pavos en sus granjas y los enviaban, para su venta, a un lugar determinado, en un día fijo. Los grupos se reunían para empacar y vender los pavos a los compradores, en un remate donde se vendía al mejor postor.

Pocos grupos contaban con el capital necesario para llevar al cabo adecuadamente sus negocios. Era difícil encontrar un administrador eficiente, debido a que los grupos solamente operaban durante un breve período en el otoño y los administradores capacitados no podían trabajar por un lapso tan corto. Generalmente, se hacían unas cuantas ofertas, pero el administrador

tenía que vender todos los animales, aunque el precio no fuera justo, ya que no se contaba con refrigeradores apropiados para conservar las aves.

En 1929, 45 grupos de la región noroeste pidieron al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos que realizara un estudio de su negocio e hiciera sugerencias para poder mejorarlo. Un miembro del personal de la División de Cooperativas estudió la situación y descubrió los factores siguientes:

1. Los pavos eran un artículo de fácil descomposición.
2. Para conseguir un administrador competente y efectuar un negocio que dejara utilidades, era necesario efectuar la venta de pavos durante un período más amplio.



*Los especialistas en cooperativas del departamento de agricultura de los Estados Unidos han colaborado estrechamente con una gran cooperativa de venta de pavos durante 30 años. Actualmente, esta cooperativa, una de las mayores compañías de venta al mayoreo de pavos en el mundo, vende, aproximadamente, 75 millones de kilogramos de pavo bajo su marca propia, distribuyéndolos a todas las regiones de Estados Unidos y a diversos países del extranjero.*

3. Los mejores mercados para la venta de estas aves se encontraban en las grandes ciudades de la costa oriental de los Estados Unidos.

4. Los grupos vendedores de pavos tenían un financiamiento deficiente y 60 grupos competían entre sí por las ventas.

5. Para obtener mayores beneficios, los grupos deberían consolidarse. Una política unida de ventas permitiría métodos de venta más efectivos, una calificación uniforme de las aves, el empleo de una sola marca y una publicidad más amplia.

6. Una organización centralizada podría descontar una pequeña parte de la venta de cada pavo, para reunir fondos de financiamiento para las nuevas operaciones.

Después de recibir este informe, los dirigentes de los pequeños grupos votaron para formar una organización cooperativa central de venta, que se ha convertido ahora en una federación que comprende doce importantes asociaciones que operan en siete estados. En 1962, era una de las compañías más importante de venta de pavos al mayoreo en el mundo, con un volumen anual de venta de 150.000,000 lbs. (69 millones de kilogramos). Cuenta con vagones de ferrocarril refrigerados, así como camiones y barcos, y vende pavos bajo su propia marca durante todo el año, tanto en Estados Unidos como en muchos mercados extranjeros. Las oficinas dependientes del Departamento de Agricultura continúan asesorando su funcionamiento.

### **Las cooperativas benefician a sus miembros y a la comunidad**

Los agricultores aprovechan las cooperativas, principalmente, para su propio beneficio. Sin embargo, las cooperativas norteamericanas también benefician a los agricultores que no son miembros de ellas, a la comunidad, al público en general y a otros países.

**Miembros.** Los miembros obtienen beneficios económicos cuando la cooperativa tiene éxito, y también reciben ganancias menos tangibles.

Venden productos agrícolas en forma más eficaz. Un buen ejemplo de esta forma de operación lo consituye la historia de las cooperativas productoras de cereales. Los agricultores formaron cooperativas, debido a que los precios eran más bajos en

la época de la cosecha que en ningún otro período del año. Como muchos agricultores tenían que vender la cosecha para pagar sus préstamos y comprar semilla para efectuar la siembra, sus ingresos eran insuficientes. Al través de las cooperativas pudieron construir elevadores y almacenadores de grano para conservar las cosechas y venderlas en otras épocas del año, con objeto de conseguir mejores precios.

Las cooperativas también permiten a los granjeros fortalecer sus actividades de negociación. Uniendo sus cosechas o sus reses, los agricultores o ganaderos pueden tratar de conseguir precios más elevados. Pueden adiestrar empleados para manejar las ventas y negociaciones colectivas. Gracias a las cooperativas, los agricultores encuentran nuevos mercados para sus cosechas. Muchas cooperativas venden productos, en todo el país, bajo marcas conocidas. Otras cooperativas enlatan, congelan, empacan o someten a otros procesos los artículos para el consumidor. Con



*Estos agricultores estadounidenses reciben sus cheques de reembolso en la oficina de su cooperativa. Este reembolso constituye un ingreso más, que los agricultores pueden gastar en sus comunidades.*

este sistema, el agricultor cobra más por su producto y, en consecuencia, su ganancia es más elevada.

La compra de suministros en grandes cantidades significa, casi siempre, un precio menor, ya que las cooperativas pasan los productos a los agricultores a precio de mayoreo. Las cooperativas han descubierto que produciendo o elaborando artículos de abastecimiento ahorran dinero a sus miembros. Los agricultores también ahorran cuando pueden conseguir, por medio de la cooperativa, el tipo de suministros de la calidad que requieren. Por ejemplo, si un agricultor paga por semillas que no dan fruto, habrá tirado su dinero. Las cooperativas se esfuerzan por suministrar semillas de calidad garantizada.

Por supuesto, los reembolsos de patrocinio constituyen una ganancia. Ya que todo el dinero que queda en la cooperativa después de cubrir los costos de operación, pertenece a los agricultores que la forman. Las cooperativas norteamericanas de compra y venta devuelven anualmente a sus miembros una cantidad aproximada de 250 millones de dólares, suma que los granjeros no recibirían si no fuese por este tipo de organización.

Las cooperativas también ahorran dinero a los agricultores en la obtención de servicios tales como electricidad, seguros, e irrigación a los precios más bajos del mercado.

Los agricultores obtienen otros beneficios de las cooperativas, que no son susceptibles de medirse en términos económicos. Aquéllas les permiten mantenerse en el mercado como hombres de negocios independientes. Como agentes de compra y venta de los agricultores, las cooperativas constituyen la diferencia entre el éxito y el fracaso cuando se trata de superar los altibajos de la economía agrícola. Los pequeños agricultores han descubierto que las cooperativas les permiten obtener ganancias que sólo son factibles en empresas muy grandes.

Los agricultores que participan activamente en una cooperativa, ya sea como dirigentes o miembros importantes, generalmente, se convierten en directivos de las comunidades rurales. Aprenden a hablar en público y a dirigir sesiones, adquiriendo así conocimientos y experiencia. Las cooperativas constituyen empresas democráticas que dan a las comunidades estabilidad democrática.

**Otros agricultores.** Muchas cooperativas han hecho gráficas y estadísticas para descubrir el margen de beneficios o las deficiencias de otros negocios. Cuando la comparación es favorable, todos los agricultores de la zona resultan beneficiados. Pueden existir otras empresas en la misma comunidad que compitan con los negocios de los agricultores. En muchos casos, las cooperativas y sus dirigentes actúan como representantes de los intereses de todos los agricultores, sean o no miembros de las cooperativas.

**La comunidad.** Cualquier otro ingreso que la cooperativa entregue a los agricultores, es gastado, generalmente, en la misma zona donde produce ganancias a los empresarios locales. Esto no sucede siempre en los casos en que el propietario de otro tipo de negocio vive en un lugar alejado. Las cooperativas proporcionan empleo a los habitantes de la localidad, compran artículos y consumen servicios de los empresarios de la población y pagan impuestos que contribuyen a mejorar la comunidad.

Existen muchas cooperativas que ofrecen actividades para los jóvenes y las mujeres; amplían los horizontes y desarrollan la capacidad de los hijos y esposas de sus miembros. La esposa de un agricultor comentaba que debía la mayor parte de su educación a la cooperativa a la que pertenecía. Mediante la lectura de libros que la orientaban sobre la participación efectiva en los programas femeninos, y la asistencia a reuniones en las que podía escuchar a oradores prominentes, había podido superar la deficiente instrucción escolar obtenida en su niñez.

Frecuentemente, las cooperativas ayudan a los jóvenes a ampliar sus conocimientos. Las cooperativas norteamericanas envían de mil a mil doscientos jóvenes de ambos sexos a la reunión anual de dirigentes de cooperativas, patrocinada por el Instituto Norteamericano de Cooperación. A menudo, estos jóvenes toman parte en concursos y otras actividades llevadas al cabo durante el año, para ganar el derecho a efectuar este viaje. Gracias a este trabajo y a la experiencia de conocer a personas procedentes de todas las regiones del país que se concentran en dicha reunión, pueden convertirse en mejores ciudadanos y dirigentes de sus comunidades.

**El público en general.** Como las cooperativas ayudan a la economía del sector agrícola de los Estados Unidos, esta ayuda se hace extensiva al público en general.

Sin embargo, los consumidores se benefician directamente en otras formas —obteniendo productos de buena calidad que las cooperativas distribuyen en las tiendas de todo el país, y comprando artículos más baratos, gracias a que los agricultores han podido bajar los costos de sus operaciones, particularmente, al través de las cooperativas de suministro.



*Las cooperativas ayudan a los jóvenes a ampliar sus horizontes. Una cooperativa cuenta con una escuela de capacitación en la cual los adolescentes forman su propia cooperativa durante el curso. Después de haber elegido la mesa directiva, los vemos aquí discutiendo el informe de las operaciones.*

**Otros países.** Las cooperativas de los Estados Unidos han mostrado interés por ayudar a las cooperativas de otros países. Cientos de alumnos y representantes de otras naciones han visitado anualmente este país para conocer la forma en que funcionan sus cooperativas.

A su vez, muchos dirigentes de cooperativas de los Estados Unidos han hecho viajes al extranjero, tanto para ayudar a la creación de cooperativas, como para estudiar nuevos métodos de funcionamiento.

## LECCIONES DEL PASADO

### Aprendizaje al través de los errores

Las primeras cooperativas tuvieron muchos problemas cuando trataban de pasar del tipo de organización informal y experimental al tipo de cooperativa más duradero. Debido a que se trataba de un nuevo concepto de negocios, los agricultores tuvieron que aprender partiendo de sus errores, que a veces eran costosos. Algunas de las primeras cooperativas fracasaron y los agricultores perdieron todo el dinero que habían invertido en ellas. Pero de estas experiencias pudieron aprovecharse algunas valiosas lecciones.

**Planeación apresurada e inadecuada.** 1. Se formaron algunas cooperativas de las que estudios posteriores mostraron que tenían pocas probabilidades de éxito. Algunas veces los agricultores ya contaban con un buen servicio. Pero sin necesidad verdadera de sus servicios, cualquier cooperativa agrícola fracasaba.

2. Algunos grupos empezaron a actuar con planes inadecuados de organización y operación, e incluso sin plan alguno.

3. La escasez de miembros y de actividades comerciales conducía con frecuencia, al fracaso.

Las cooperativas aprendieron pronto a aprovechar las experiencias de las demás. Empezaron a recurrir a personas con experiencia y conocimientos sobre estas organizaciones para empezar sus actividades adecuadamente. Los especialistas de las escuelas estatales de agricultores y del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos han evitado, en numerosas ocasiones, errores que habrían sido muy costosos.

**Financiamiento inadecuado.** Muchas empresas cooperativas fracasaron debido a que empezaron con escasos fondos. Otras, llegaron a un período en que necesitaban más capital. En cualquiera de estos casos, descubrieron que los miembros deben estar dispuestos a invertir su participación y que las cooperativas deben contar con una fuente apropiada de mayor crédito. Los Bancos para Cooperativas y la mayoría de las otras agencias crediticias exigen ahora que los miembros aporten un porcentaje determinado del capital de la cooperativa, antes de extender un préstamo.

Cuando empezaban, las cooperativas exigían menos capital que ahora. Pero aun entoces, muchas fracasaron porque no contaban con dinero suficiente para efectuar un mínimo de operaciones.

**Mala administración.** Aun contando con planeación y financiamiento adecuados, cualquier empresa fracasará, a menos que tenga una administración competente. En sus comienzos, las cooperativas tenían dificultades para encontrar administradores capacitados, o carecían de fondos para pagar el salario que un administrador competente pedía. Además, los granjeros que ejercían como directores descubrían, a menudo, que no tenían los conocimientos necesarios para dirigir en forma adecuada una cooperativa.

**Falta de apoyo de los miembros.** En las cooperativas que han tenido éxito, la comprensión es la compañera inseparable de la administración competente. La falta de apoyo de los miembros no es sino la consecuencia de la falta de comprensión. Los fundadores de las primeras cooperativas eran, a veces, excesivamente entusiastas. Estaban tan convencidos de que una cooperativa constituía la mejor solución para todos los miembros, que pasaban por alto el hecho de que no todos opinaban lo mismo. Y cuando muchos miembros fracasaban en su intento de vender grano, o adquirir implementos agrícolas mediante la cooperativa, el simple hecho de no poder efectuar suficientes negocios, a menudo era causa del fracaso de la cooperativa.

En cualquier etapa de la historia de una cooperativa, la falta de lealtad de los miembros puede conducir al fracaso de la empresa. Para superar esto, algunas cooperativas de los Estados Unidos empezaron a utilizar contratos o convenios de asociación. Los miembros que firmaban dichos contratos tenían la obligación legal de efectuar negocios con la cooperativas. No obstante, pronto se descubrió que el método legal, por sí sola, no podía garantizar la lealtad hacia una cooperativa. Esto condujo a que se diera mayor importancia a la comprensión y relaciones entre los miembros.

**Intentos de control de los artículos de primera necesidad.** Los dirigentes de algunas de las primeras cooperativas pensaban que estas organizaciones podían controlar los precios de los artículos de primera necesidad al controlar una proporción importante de determinada cosecha en una zona que tuviera influencia como región productora. Esta idea atrajo a numerosas coo-

perativas en un tiempo, pero no prosperó mucho. Algunas cooperativas fracasaron en su intento de llevar al cabo planes tan ambiciosos.

Los agricultores de los Estados Unidos aprendieron, en esta forma, que sus cooperativas no podían emprender algunas actividades sólo porque los fundadores de las mismas lo desearan. Por ejemplo, no podían controlar la producción de los artículos de primera necesidad más importantes para la producción agrícola; tampoco podían influir en los precios vigentes en todo el país. Comprendieron que, aunque operaran en todo el territorio nacional, sus actividades constituían solamente una parte de las actividades económicas de los Estados Unidos. Por lo tanto, están sujetas a las fuerzas de la competencia y a las condiciones generales de precios que rigen en toda la nación.



*Esta reunión de los miembros de una cooperativa mutualista de seguros, dispone de un período especial para que sus miembros puedan hacer preguntas con respecto a las operaciones de la compañía.*

## Los caminos que conducen al éxito

Las cooperativas rurales en los Estados Unidos han aprendido, por experiencia, que deben contar con administradores y empleados competentes, directores capacitados y miembros bien informados para poder alcanzar el éxito. Por lo tanto, sus directivos han colaborado estrechamente con las universidades, servicios de extensión, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y otras organizaciones cooperativas, con objeto de mejorar la actuación de estas tres partes de una cooperativa.

**Capacitación de la administración.** Los directores se consideran como una parte de la administración de las cooperativas. Por lo tanto, la capacitación de la administración se dirige tanto a los directores como al administrador.

**Otros recursos.** Las Juntas Estatales de Cooperativas Agrícolas, el Servicio de Cooperativas Agrícolas, las escuelas de agricultura, los Servicios de Extensión, las cooperativas regionales y otras organizaciones patrocinan programas y centros de trabajo para que los directores y administradores de las cooperativas obtengan información, discutan problemas e intercambien experiencias. Frecuentemente, participan en estos programas el Servicio Cooperativas Agrícolas, las organizaciones cooperativas estatales y nacionales y los Bancos para Cooperativas, mediante el envío de sus representantes.

En colaboración con el Instituto Americano de Cooperación, el Servicio de Cooperativas Agrícolas patrocina también cursos de investigación y enseñanza para profesores universitarios. Algunas escuelas de agricultura ofrecen cursillos anuales para directores y administradores de cooperativas sobre los principios, normas directivas y problemas característicos de estas organizaciones. Las cooperativas regionales auspician conferencias de administración para los directores y administradores de sus cooperativas locales.

Todas las organizaciones que trabajan con cooperativas se esfuerzan por ayudar a los administradores y directores en el ejercicio de sus funciones. Esto lo hacen al través de publicaciones, sesiones especiales sobre administración, asesoramiento y orientación en lo particular, y estudios especiales sobre problemas específicos.

**Adiestramiento de los empleados.** Cuando una cooperativa crece, el empleado es, generalmente, el principal contacto que los miembros tienen con la asociación. Por esta razón, la mayor parte de las cooperativas tratan de dar a los empleados el mejor entrenamiento posible.

Preparan manuales para que los nuevos trabajadores adquieran conocimientos sobre el tipo de trabajo que deben desempeñar, así como para que conozcan las características de la cooperativa. Publican informes para que los empleados conozcan el estado de los negocios. Llevan al cabo sesiones de adiestramiento en el lugar de trabajo y también establecen escuelas especiales. Por ejemplo, una importante cooperativa regional de abastecimiento efectúa cursos de seis semanas con sesiones nocturnas sobre la historia de las cooperativas en general, y los principios y aspectos específicos de las operaciones de dicha cooperativa.

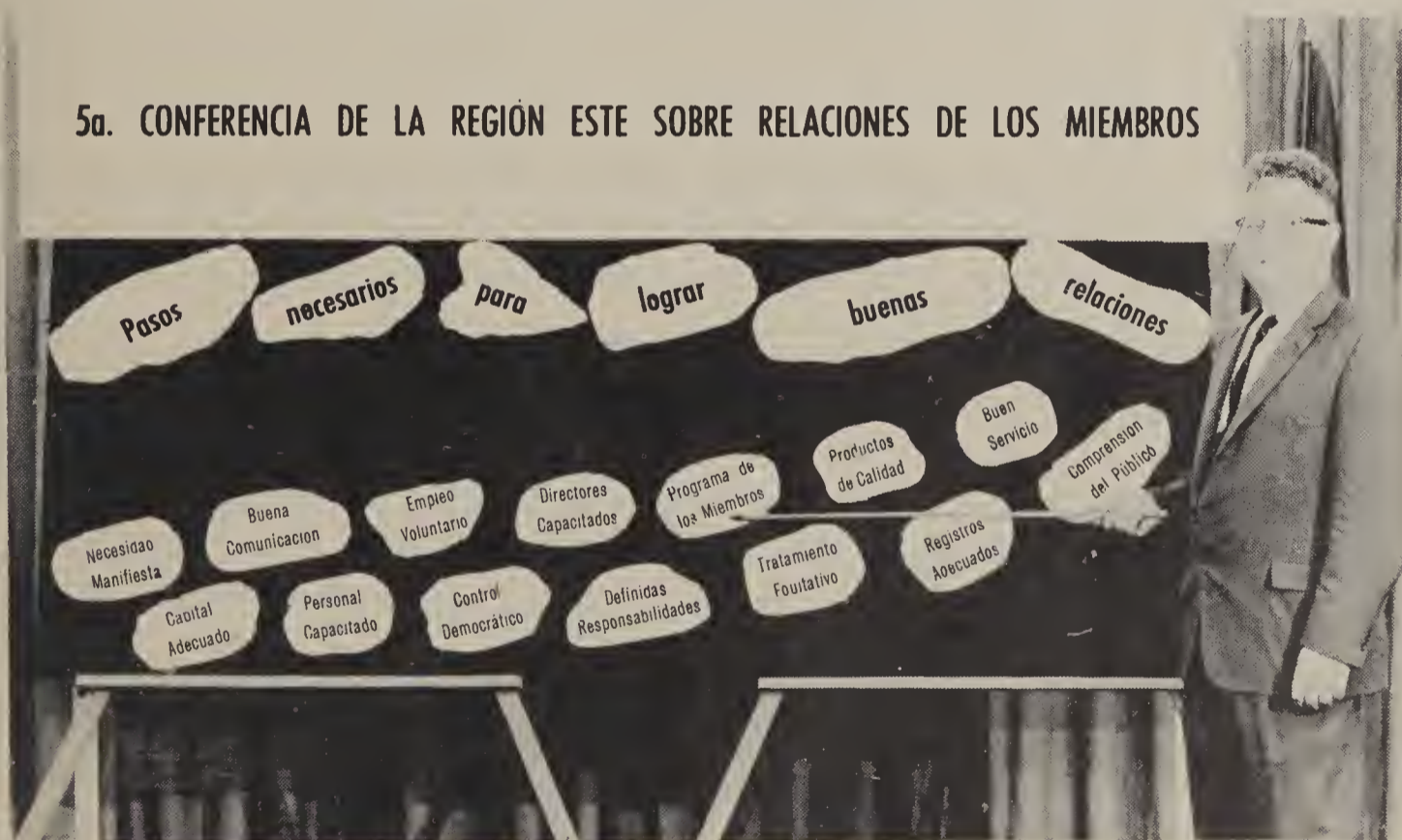


*Con frecuencia, las cooperativas establecen escuelas para adiestrar a sus empleados. El servicio de cooperativas agrícolas y otras organizaciones cuentan también con escuelas especiales de contabilidad para los empleados.*

La Asociación Nacional de Cooperativas Eléctricas Rurales lleva al cabo, con regularidad, conferencias para el adiestramiento de los empleados que forman parte del personal de las cooperativas eléctricas rurales. Algunas escuelas de agricultura ofrecen cursos por correspondencia. Uno de los cursos de la Universidad del estado de Washington cubre, en 24 lecciones, los aspectos históricos de la evolución de las cooperativas, la valoración de las éxitos y fracasos de las mismas y otro tipo de información.

**Relaciones entre los miembros.** Debido a que ninguna cooperativa puede triunfar si no cuenta con la lealtad de sus miembros, las cooperativas de los Estados Unidos utilizan diversas actividades para mantener informados e interesados a sus miembros.

La mayoría de las cooperativas editan una publicación periódica. Esta puede ser una hoja de noticias o una revista o un periódico completo. En estas publicaciones se informa a los miembros de las actividades de la cooperativa, se discuten los sistemas y principios de ésta y se explica la forma en que se puede mejorar tanto la agricultura como la vida rural.



*Un experto en relaciones entre las miembros de una importante cooperativa señala aquí las etapas necesarias para que existan buenas relaciones entre los miembros. Fue fotografiado en una de las cuatro conferencias regionales de relaciones entre los miembros que se efectúan anualmente bajo los auspicios del servicio de cooperativas agrícolas y el instituto americano de cooperación.*

Muchas cooperativas utilizan también los periódicos locales y las emisoras de radio y televisión para mantenerse en contacto con sus miembros. Por supuesto, las cooperativas aprovechan sus reuniones anuales para discutir sus operaciones y presentar a los miembros un informe de las actividades efectuadas durante el año. En ellas, los miembros tienen la oportunidad de hacer preguntas y encontrar respuestas para sus propios problemas.

Los métodos que hemos mencionado son solamente algunos de los que emplean las cooperativas de los Estados Unidos para mantener un contacto estrecho con sus miembros. Trabajan en forma continua para lograrlo. El objeto es conocer mejor al agricultor y saber más de sus opiniones y problemas. Contando con estos datos, una cooperativa está mejor preparada para satisfacer las necesidades del agricultor, lo cual, después de todo, es el objetivo fundamental de toda cooperativa rural.

# BIENVENIDO

a nuestra cooperativa. Pertenece a todos los que de ella nos servimos. Cada uno de nosotros tiene una participación en el negocio y, por lo tanto, contamos con un voto para decidir sobre su funcionamiento.

Nuestras acciones no cuestan tanto como los valores de otro tipo de corporaciones, pero una acción de la cooperativa es mucho más importante. Cada uno de nosotros tiene un voto. Todos podemos expresar nuestra opinión para la formulación de la política de la cooperativa y para la elección de los directores de la misma. Es nuestro negocio.

Una cooperativa está formada por muchas personas que desean un servicio particular; es propiedad de sus clientes o usuarios. El remanente con el que se cuenta después de cubrir los gastos anuales, es repartido entre todos nosotros. Es un ahorro que vuelve a nuestro bolsillo.

Esto es lo que creemos sobre nuestra cooperativa:

- Tendremos un negocio mayor y una mejor cooperativa si abrimos nuestra organización para que todo el que lo desee pueda aprovecharla.
- Para que el control quede en manos de los usuarios, damos a cada miembro un solo voto, independientemente de la cuantía de su inversión.
- Invertimos en nuestra cooperativa para obtener determinados servicios, no para ganar dinero. Por lo tanto, nos pagamos dividendos limitados por nuestra inversión.
- Todos los miembros comparten los excedentes anuales de la cooperativa, en proporción al empleo que hicieron del negocio.
- Debido a que una cooperativa mayor significa más ahorro para todos, invitamos a todos nuestros amigos para que se unan a nosotros.
- Nos agrada la idea de operar un negocio para obtener las cosas que necesitamos y deseamos, así que seguimos buscando otras formas de cooperación.

Extracto de un volante utilizado por una organización cooperativa nacional de los Estados Unidos para sugerir programas educativos para los miembros de las cooperativas.

SE TERMINO DE IMPRIMIR ESTE FOLLETO  
NOVIEMBRE 15 DE 1965 EN LA LITOGRAFIA  
DE SERVICIOS EDITORIALES, S. A., BAHIA  
STA. BARBARA 48, MEXICO D.F. TEL. 45-05-83  
SE IMPRIMIERON 3,000 EJEMPLARES EN  
PAPEL SATIN FLEX DE 66 KG. INTERIORES  
Y FORROS EN CARTULINA LLAMARADA  
DE 102 KGS.





Precio: 0.60 Dls.

MP-65-33